

alapjának, a Long-Term Capital Managementnek története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt, és csak nagy erőfeszítésekkel, továbbá néhány milliárd dollár árán lehetett megakadályozni, hogy ne idézzon elő világméretű pénzügyi katasztrófát. A fraktálemzés is alig negyedszázada került be a tudományos eszköztárba, és napjainkra már olyan különböző szakterületeken alkalmazzák, mint a pszichológia, a kémia vagy éppen az úrfelvételek elemzése. Mára a matematika nem is egy csodálatos külön világ, hanem gyakran minden képzeletet felülmúló világok sokasága. Sajátos ereje, hogy nemcsak arra alkalmas, hogy leképezze a létező világot, és így segítsen azt megismerni, hanem maga is képes új világokat teremteni.

Ebben a könyvben tizenhét kiemelkedő matematikus beszél matematikai kutatásairól, a maga matematikai világáról, és ehhez a csodálatos tudományhoz fűződő viszonyáról. Az iskolai tanulmányaink során a matematikáról belénk vert ismeretek – a szerencsés kevesek kivételével – legfeljebb odáig vittek el, hogy valamelyes képet kaptunk a hasznosságáról, világának sokrétűségéről és a szépségeiről azonban a legtöbbször annyit tud, mint a siket a zenéről. Nem a mi hibánk, de a mi veszteségünk. Mindazoknak, akik eszüként használjuk a matematikát, alpműveltségünk része kellene legyen, hogy legalább valamennyit tudjunk annak lényegéről és az általa kínált lehetőségekről. Staar Gyula könyve erre szolgálhat. Segít meglátni valamit, amiről a legtöbb ember legfeljebb csak hallott, de vele eddig nem találkozott: a matematika rendkívül sokrétű felhasználási lehetőségeit. Csodálatos tudásvilág sokszínű, ismer-

etlen tájait villantja fel. Nem tanönyv, nem alkalmas rá, hogy belőle tanuljunk matematikát. Széles panorámát tár elénk a matematikai vizsgálódások különböző tájairól, de nem vezet be a vizsgálódás eszközeinek ismeretébe. Csupán segít meglátni e tájak létezését, és valamit megsejteni az intellektuális örömeiből, amelyeket azok kutatása kínál a hozzáértőknek.

Sajátos világ – sokan vallják, hogy a matematikában csak az a levezetés, bizonyítás lehet jó, amely szép is. Az egyik itt megszólaló matematikus, Laczkovich Miklós, Bertrand Russel szavait idézve mondja el, ő miért szereti a matematikát. Íme: „Távol az emberi szenvedélyektől, sőt távol a természet szálnalmas tényeitől is nemzedékek fokozatosan megteremtettek egy elrendezett kozmoszt, ahol a tiszta gondolat úgy lakozhat, mint saját természetes otthonában; és ahová nemesebb impulzusainknak legalább is egyike elmenekülhet a tényleges világba való sivár számkivetettségéből”. És rendkívül fontos jellemzőjét mondja el itt ennek a világnak Kolár János, hajdani mesterétől idézve: „Ha egy matematikusnak nála kiválóbb tanítványai vannak, akkor már nyugdíjba vonulhat. Ha ilyenek nincsenek, akkor nyugdíjba kell mennie!”

A szakmai tartalmát illetően nem éppen könnyű olvasmány. Keith Devlin mondja a Matematika: a láthatatlan megjelenítése c. kitűnő könyvében (Műszaki Kiadó – Typotex Kiadó, 2001), hogy az absztrakció magas foka sajnos a matematika legtöbb területét örökre elérhetetlenné teszi a nem szakmabeliek előtt, de még a legkönynyebben megközelíthető területekről is csupán hozzávetőleges képet tárhatunk az avatatlanok elé. Ezt meg is érezzük, amint Staar

beszélgetőtársai a kutatási témáikról szólnak. Életteli, érdekes képet kapunk viszont arról is, hogyan dolgoznak mai világunkban a kiemelkedő tehetségű kutató matematikusok.

A könyv tizenhét kiemelkedő tudású matematikussal készült interjút tartalmaz. A kérdező, Staar maga is képzett matematikus, így pontosan érti, és képes szakmailag is kifogástalanul visszaadni a válaszokat. Az elmondottak legalább annyiban bővítik legtöbbször látóterét, hogy megsejtünk intellektuális világokat – és irigyelhetjük azokat, akik elméjük pusztá erejével képesek ilyeneket alkotni. Idézzük fel mindehhez a Vince Kiadó egy korábbi könyvét, amelyet teljes egészében annak szenteltek, hogy emberközeli képet kapjunk a XX. század egyik kiemelkedő matematikai zsenijéről, a magyar Erdős Párról: Bruce Schechter: AGYAM NYITVA ÁLL! Erdős Pál matematikai utazásai.

Osman Péter

**KÖRMENDI Lajos-
TÓTH Antal**

A CONTROLLING TUDOMÁNYOS MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA

Perfekt Gazdasági Tanácsadó,
Oktató és Kiadó Rt.
Budapest, 2002. 216 p.

A gazdálkodó szervezeteknek folyamatosan figyelniük kell a környezeti változásokat, s azokkal összhangban kell kialakítaniuk szervezeti-működési struktúrájukat, stratégiájukat. A korszerű vezetés, irányítás feladatainak ellá-

tását a tervek megvalósulását ellenőrző, az eltéréseket vizsgáló s az információkat értékelő controlling – vagy kontrolling – könnyíti meg. A gazdálkodók csak ezeknek a fontos tevékenységeknek teljes körű elvégzésével felelhetnek meg a modern információs társadalom igényeinek. A szerzők a hazai gazdasági élet szereplőit, a vállalkozások és intézmények menedzsmentjei, kontrollerei számára mutatják be a nálunk is állandóan fejlődő controlling gyakorlatának tudományos alapjait, különös tekintettel a társadalmi környezet rohamos változásait követő stratégiai menedzsmentekre s az azoknak a részét képező stratégiai controllingra. Ezzel a vállalkozások versenyképességét, az intézmények hatékonyabb működését kívánják segíteni.

Először a társadalmi környezet elvárásairól, az igényeket kielégítő szervezeti formákról, a szervezetek vezetési, irányítási feladatairól, a vezetés és a controlling sokoldalú kapcsolatáról, valamint a controllingrendszernek a vezetéstudományban betöltött szerepéről olvashatunk könyvükben. Tudományos megközelítés keretében kapunk áttekintést a vezetés, a vezetéstudomány, a döntés-előkészítés lényegéről, a controlling és a szervezetek vezetése közti kapcsolatokról, a controlling gazdaságtörténeti kialakulásáról. A szerzők ezek után bemutatják a controlling szemléletét, rendszerének módszertani funkcionálását, időbeli dimenzióit, eszközrendszerét, gyakorlati megjelenési formáit és a szervezeti adaptálás fő lépéseit.

A controllingrendszer szemlélet- és gondolkodásmódjának általában négy kritériumáról beszélhetünk, ezek: a cél-, a szűk keresztmetszet-, a jövő- és a költségorientáltság. Ezek együttes alkalmazása képezi a controlling speciális szemléletét és a módszer alapfilo-

zofiját. A szervezetek gazdálkodási eszközrendszereire gyakorolt hatásukat táblázat szemlélteti a könyvben. A rendszer módszertanának alapfunkciói: tervezés, tervtény eltéréselemzés és az ezekhez kapcsolódó döntéselőkészítő információszolgáltatás (információkezelés). Egységes controllingmódszer csak a három funkció szoros összekapcsolódásával jöhet létre; az eredményes működéshez a szemlélet, a gondolkodásmód és a módszer funkcióinak megfelelő összhangja szükséges. A controllingtervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és az ezek elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását jelenti. Részei a tervezés munkafolyamataiból, időhorizontjaiból és területeiből állnak. Ezek különböző formáinak bemutatása után a szerzők ismertetik az eredménykimutatás egyszerűsített táblázatos formáját, majd megjelölik a controlling helyét a szervezetek információs rendszerében. Rámutatnak arra, hogy a controllingapparátus az egyetlen olyan kapocs, amely az igazgatóságot a divíziókkal összeköti. Az időbeli részrendszerek tárgyalásánál a stratégiai és az operatív controlling-részrendszereket, valamint ezek gyakorlati bevezetésének menetét ismerjük meg.

A controlling eredményes működéséhez megfelelő eszközrendszerekre van szükség, ilyen a vezetői számvitel, amely a tényinformációkat regisztráló pénzügyi számviteltől abban különbözik, hogy tervinformációkkal dolgozik, előrejelzéseket készít s a terv- és tényinformációk összevetésével ellenőriz. Fontos szerepe van a figyelem irányításában, az eredmények számbavételében és a problémamegoldásban. A vezetői számvitel a költség- és eredményszámítások segítségével tudja támogatni a controllingrendszert. A költségtervezés és

-elszámolás keretében a költségnek kialakításának elveit, a költséghelyek és költségviselők kijelölésének szempontjait, a teljesítmények elszámolását és a terv-tény eltérések kezelését ismerjük meg a könyvben. A költségnemszámítás arra ad választ, hogy milyen költségek, milyen célból és milyen nagyságban merültek fel, a költséghelyek a költségek gyűjtésére, tervezésére, elemzésére és ellenőrzésére használhatók, a költségviselők (rendelések vagy munkaszámok) szerinti költséggyűjtések ezen túlmenően okok szerinti bontásra is használhatók. A belső teljesítményszámítás a vezetői számvitel egyik fejlett elszámolási technikája; segítségével minden költségről tudni lehet, hogy az melyik termékre vagy szolgáltatásra, milyen költséghelyeken keresztül és milyen okokból merült fel. A tervtény eltérések elemzésének módját, szabályait az önköltség-számítási szabályzat tartalmazza. A továbbiakban részletesen megismerjük a tervköltség-számítási módszereket és az eredményt is számításba vevő kalkulációs eljárásokat. Az előbbiekben a számítás csak a költségekre vonatkozik, az utóbbiaknál az árbevétel, a hozam figyelembevételével a fedezeti szint, az eredmény is kiszámításra kerül. Ez utóbbiak közül ismerünk meg néhányat a könyvben (direct costing, fix költség-fedezet kalkuláció, egyedi költségfedezet kalkuláció).

A controlling fő ellenőrzési eszköze az eltéréselemzés, amely az operatív irányítást, a döntések megalapozását közvetlenül szolgálja. Az eltérések regisztrálásával, okainak feltárásával, a megfelelő döntésekkel segíti elő a célok elérését. Főbb területei: a jövedelmezőség, a fizetőképesség és a befektetések megtérülésének vizsgálata. Szükség van az információk mutatószámok formájában való

kifejezésére is; részletesen megismerjük a gazdálkodás operatív és stratégiai mutatószámait. A controllingrendszer informatikai támogatása keretében az integrált rendszerek controllingmoduljait és a controlling-célszoftverek módosításait mutatják be a szerzők, majd a rendszer humán és szervezeti vonatkozásaival foglalkoznak. Megjelölik a controllingszervezet kialakítás nagyság és bonyolultság szerinti helyét a működési hierarchiában. A controller személyéhez kapcsolódóan egyrészt tisztázni kell a szükséges funkciókat, feladatokat, másrészt pedig a szakmai és személyiségbeli követelményeket. A feladatokat a vezető döntéseinek támogatása, a munkatársak önellenzéséhez való segítségnyújtás, a koordinációs feladatok ellátása, a működés javítását célzó javaslatok, tanácsok összeállítása stb. jelentik. A szakmai követelmények közt közgazdasági, szervezési, számviteli, számítástechnikai stb. ismeretek és controllingszaktudás szerepelnek. A megfelelő személyiségjegyek pedig analízis és szintetizáló képességekből, kreativitásból, koordináló és motivációs képességből, diplomáciai érzékből stb. állnak. Meghatározó jelentőségű a controller és a vezető kapcsolata, a köztük lévő viszony bi-

zalmi jellegű, a controller belső tanácsadóként is jellemezhető. A controllingrendszer hatékony működését támogató módszerek között a balanced scorecard, a benchmarking, a SWOT-elemzés módszerét, majd az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő, optimalizáló szervezési módszereket ismerjük meg a könyvben.

Végül a controllingrendszer tudományos megközelítéséről olvashatunk. A controlling elmélete a gyakorlati módszerből a vezetéstudomány önálló ágává fejlődött, a fejlődést a közgazdaságtan, a szervezés- és vezetéstudomány eredményei segítették elő. Teljes körűvé vált a szervezeti rendszerek és a számítástechnikai támogatás megjelenése, a stratégiai menedzsment kialakulása. A controllingrendszer a különböző szervezeti típusokhoz igazodva fejlődött, differenciálódott. Kialakultak a termelő, a kereskedelmi, a banki, a nem profitorientált szervezetek controllingrendszerei is a controlling elterjedésében van az oktatási, kulturális intézményeknél és egyes médiáknál is. A Mellékeletek hét gyakorlati alkalmazási példát mutatnak be. A specializálódás során szakcontrolling részrendszerek jöttek létre (projekt-, logisztikai-,

öko-, minőség-, marketing- és humáncontrolling-részrendszerek); ezek rövid jellemzését is megtaláljuk a könyvben. A rendszer szervezeti bevezetésének fő lépéseit foglalja össze a könyv utolsó fejezete, amelyben a szerzők a bevezetés és alkalmazás előkészítését, a bevezetés fő folyamatlépéseit, a szoftverrendszer telepítését és a Controlling Szakmai Szabályzat felépítését mutatják be s mindezeket folyamatábrán szemléltetik. A Mellékletek egy kereskedőház és kft. eredményszámítási controllingmodelljét, egy ipari termelő kft. szoftvertámogatással funkcionáló controllingrendszerét, egy mezőgazdasági termelő rt. controllingrendszerét, egy kórház és egy városi önkormányzat controllingrendszerének kialakítását tartalmazzák szemléltető ábrák kíséretében.

Ebből a rövid, összefoglaló ismertetésből is bizonyára kitűnik, hogy a jól működő controllingrendszer pontos és hű képet mutat a vállalkozásról, nem szépítve a hibákat, hiányosságokat sem. A szerzők tudományos igényű módszertani segítséget adnak benne a szervezetek stratégiai és operatív irányítási munkájához, valamint az elért eredmények valóságnak megfelelő megítéléséhez, a tisztánlátáshoz.

Rubóczky István

CONTENTS

STUDIES, ARTICLES

PECZE, Krisztina

Strategy and intercompany relationships..... 2

BENCSEK, Andrea

Team roles and team development in service of knowledge management 17

STERBENZ, Tamás

Sportmanagerial decisions..... 25

KOZMA, Miklós – NAGY, Tamás

Big money – little football or else opportunity of change in paradigms in Hungarian football..... 31

NÉMETHNÉ PÁL, Katalin

Entrepreneurial expectations in Spring 2003 41

PELCZNÉ GÁLL, Ildikó – SZADAI, Ágnes

Business consulting activities in Borsod-Abaúj-Zemplén county – Part one – 46

BOOK REVIEWS..... 60